

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2011156269

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

CP 公司营销战略研究

A Study of CP Company's Marketing Strategy

周路来

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

本文分析了中国柴油发电机组市场的行业特点及现状，介绍了 CP 公司所处的内销和出口业务发展、竞争环境，并就其产品、市场、内部管理等方面进行探讨。

文中以 CP 公司为例，采用了五力分析模型、BCG 矩阵、SWOT 分析等理论方法和分析工具，从公司的产品和定位、市场细分、客户关系营销等方面进行分析，找到了公司十多年来取得高速发展的主要原因：除了抓住了中国经济高速发展的市场机遇外，还与公司产品中高端市场定位，差异化的产品战略有很大关系，尤其是抓住了关键客户（KA）的重点营销功不可没；但同时也指出，公司在经过十多年的高速发展后，无论是销售规模还是利润增长都面临一个很大的发展瓶颈，应该将 KA 管理作为上升为公司级战略，从组织层面加强对 KA 的开发和管理；同时在组织内部还必须实施有效的绩效管理，提升效率和工作质量，降低管理成本；做好产品战略规划和品牌建设，才能使企业在另一个平台上继续保持发展。

综述以上分析，本文提出了 CP 公司未来的发展应立足于传统产品营销所带来的市场地位，加大内部资源整合和管理，将公司的营销战略明确为 KA 的重点营销，实施公司战略的升级转型。

关键词：柴油发电机组；CP 公司；营销战略

Abstract

This thesis not only analyzes the industrial characteristics and the current status of Chinese diesel generator market but also introduces the development and the competition environments of the domestic and export business to which CP is facing. This thesis is also intended to discuss things such as CP product, market, internal management, etc..

Based on CP and by using tools of Michael Porter's Five Forces Model, BCG Matrix and SWOT Analysis, the thesis is tried to analyze CP products, market position, market segment and customer relationship and to find the causes to CP fast growth during the past 10 years. The thesis reveals that the causes include not only catching the market opportunity of Chinese fast economic growth but also a correct medium and high-end market position and a differentiation product strategy, particularly success of key account marketing. However, the thesis also points out that CP is facing to a bottle neck of sales and margin growth after more than 10 years fast growth. CP should enhance the key account management as a company strategy and strengthen the key account development and management from the organization level. CP will need to carry out an effective key performance indicator management within the organization so as to improve efficiency and work quality and to reduce management cost. CP will also need to formulate a good strategy and do well on brand building, which will contribute to a continuous development on a new platform to CP.

In summary, the thesis is supposed to point out that CP's future development should be based on its current market position created by the traditional product marketing and to enhance integration and management of the internal resources and to establish the key account marketing strategy as company strategy, consequently to realize the upgrading and transformation of the company strategy.

Key Words: Diesel Generator, CP, Marketing Strategy

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与意义	1
第二节 研究对象与主要内容	7
第二章 CP 公司内部环境分析	9
第一节 CP 公司基本情况	9
第二节 CP 公司经营状况分析	9
第三节 CP 公司产品结构与市场分布	13
第三章 CP 公司外部环境分析	21
第一节 国际与国内市场概况	21
第二节 CP 公司五力分析	32
第三节 SWOT 分析	36
第四章 CP 公司营销策略	40
第一节 市场细分与目标市场定位	40
第二节 大客户营销	51
第三节 公司营销组合策略	57
第四节 战略实施	61
第五章 结论	67
参考文献	69
致 谢	70

第一章 绪论

第一节 研究背景与意义

一、中国柴油发电机组行业发展的历程

（一）80年代末全国性电力供应紧张促使柴油发电机组产业兴起

虽然我国柴油发电机组设备起步于20世纪30年代，但该行业规模化发展的历史只有20余年。在上世纪80年代以前，柴油发电机组在中国还是一种较少应用的产品，只有极少数行业和特殊地区才会配备，产销量很低。80年代末90年代初，中国在改革开放背景下经济开始加速发展，电力供应紧张一时成为经济发展的“瓶颈”，各用电单位被迫纷纷寻求替代电源解决“电荒”造成的困局，这催生了中国柴油发电机组产业的第一次兴起。但由于当时国产柴油发电机组质量较低，功率范围窄（基本在300KVA以下），因而国产柴油发电机组产业的第一次兴起时间较短，市场也很快被进口机组占领。

（二）90年代区域性电力供应紧张推动中国柴油发电机组行业的第二次兴起

上世纪90年代初期，邓小平南巡讲话推动广东沿海地区率先掀起外商投资热潮，短期内数万家工厂开工，引起广东省区域性供电紧张。同时，外商投资企业大都为纳入国际化生产链条的企业，对停电的容忍度大大低于国营企业，为摆脱困局，各企业纷纷求购柴油发电机组以解燃眉之急，造成广东省多家企业争抢发电机组的火爆市场局面。在这一次区域性市场热销中获利最大的是进口柴油发电机组企业，如国际巨头康明斯、卡特彼勒、威尔信等均利用这一市场机会进军中国市场，并迅速成为市场领先者。当时中国柴油发电机组市场上大部分为进口产品，海关统计数据显示，90年代我国对柴油发电机组每年的进口金额均维持在5亿美元以上。正是这种进口柴油发电机组的示范效应和中国柴油发电机组市场长期火爆的形势，刺激了中国国产柴油发电机组行业的第二次兴起。

上世纪90年代末至2000年初，中国国内陆续出现了一批新生代柴油发电机组生产企业，这些企业大都是民营企业，其生产方式通常是柴油发动机、发电机等

关键原材料选用国际知名品牌或本土化的国际知名品牌，而整机的研发、设计及其余配套件和机组装配作业则由国内厂商完成，部分整机厂商拥有自主品牌。这样的生产方式一方面大大降低了柴油发电机组的生产成本，另一方面又保障了较高的产品品质。2000年后进口柴油发电机组产品占据主导地位的市场局面逐步得到改观，国产柴油发电机组成套设备产业发展迅速，市场份额逐步扩大。

（三） 2003-2005年结构性供电紧张促进柴油发电机组产业第三次兴起

2000年以来，长三角地区和珠三角地区集中了大量外向型制造企业并形成了若干特色产业集群。制造型企业的大量聚集导致高峰用电紧张，经常出现拉闸限电的情形，而这些企业为了按期交货、稳定客户，必须保证生产的连续性与稳定性，必须配备柴油发电机组作为替代电源。另外，2004年前后，华东地区很多地方政府为保障企业的正常生产与经营、稳定税收、保障财政收入，对购置柴油发电机组的生产企业给予了300-500元/KVA的补贴，这也在很大程度上提高了企业购置柴油发电机组的积极性。

（四） 2007年下半年至今柴油发电机组行业开始了新一轮的增长

2005-2006年，伴随国家电力供应逐步完善，柴油发电机组作为替代电源的市场需求出现正常回落。2007年下半年至2008年中，南方冰雪灾害和汶川大地震灾害，使得国家电力设施大面积损毁，国家开始采取措施大力提高供电可靠性，以增强对突发事件和自然灾害的应急能力，柴油发电机组作为备用电源和移动电源的需求出现新一轮增长。未来3-5年，伴随国家对基础设施建设的大力投入、国内国际移动通信需求的增长、国家工业化及城市化进程的推进等，各行业（领域）对柴油发电机组的需求将日益增大，柴油发电机组行业总体上仍将保持良好的增长态势。

我国柴油发电机组行业民族品牌发展历程见图1-1。

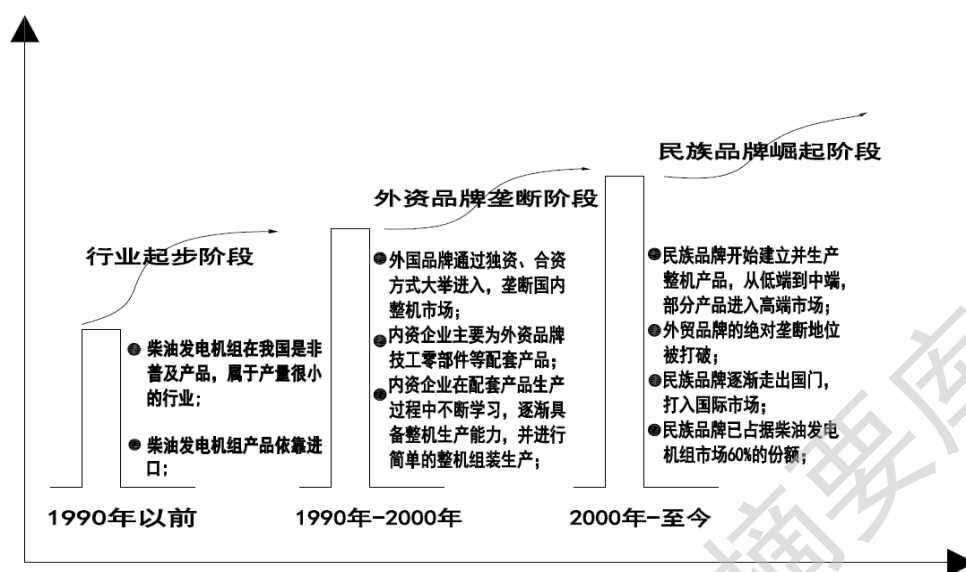


图1-1 我国柴油发电机组行业民族品牌发展历程图

资料来源：中国电器工业协会内燃发电设备分会：中国柴油发电机组行业市场现状与前景分析[J] • 电器工业，2012.2

二、柴油发电机组产业对中国经济发展的重要性

（一）柴油发电机组具有备用电源、移动电源和替代电源的作用

备用电源的主要作用是，在网电突发故障时，保障目标部门的电力供应不发生中断。由于电力供应在现代社会中扮演着不可或缺的重要角色，许多行业部门对供电保障要求很高，一旦断电损失将不可估量。然而由于电网的自然老化、检修、错峰或自然灾害等因素的影响，任何网电系统都无法确保电力供应的万无一失。因此，安全、可靠的备用电源是这些客户的必要装备。

移动电源的主要作用是当通信设施、电网设施建设、检修或发生故障时，以及在石油勘探、地质考察、户外电视转播等野外作业场合提供应急或临时的电力供应。在2008年雪灾和汶川大地震之后，移动电源已经成为通信、电力等行业基础设施建设的常规配置。

替代电源是指在电网发展还比较落后的时期，如我国曾出现过的“电荒”和“拉闸限电”时期，或者在某些没有电网供电或者电网非常不可靠的国家和地区，如非洲、中东和东南亚等，由柴油发电机组替代电网，成为生产生活用电的主要电源。

各种用途可总结如表 1-1。

表 1-1 柴油发电机组的作用

用途分类	适用范围	应用举例
备用电源	用于虽已具备较为可靠的网电供应，但对供电保障要求较高，断电损失较大的用电场合，通常供电等级为 1 级、2 级的用电负荷均需配备	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 通信设施、核电站、电厂、电网设施、工矿企业、医院、银行、证券交易所、高层建筑、学校、商场、机场、军事设施等
移动电源	用于临时或应急用电场合	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地震、雪灾、矿难、森林火灾等灾害抢险场合； ➤ 电网检修、地质勘探、野外工程施工、科学考察、探险等用电场合； ➤ 流动指挥所、火车、轮船、移动式武器等用电设施； ➤ 电视直播现场、考场、重要文体活动等场合
替代电源	用于没有网电供应或者网电不能满足用电需求的场合	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国内欠发达地区和其他发展中国家的用电部门； ➤ 全国性或区域性拉闸限电时的用电场合

资料来源：中国电器工业协会内燃发电设备分会：中国柴油发电机组行业市场现状与前景分析[J] • 电器工业，2012.2

（二）柴油发电机组作为电力供应的补充在国民经济中的重要作用

电力行业是国民经济的重要基础产业，为其他产业的发展提供动力和保障，是国家经济发展战略中的重点和先行产业。

（1）电力行业发展获国家扶持，同时受到严格监管

电力行业作为国民经济重要的基础产业，其发展一直受到国家政策的支持和保护。改革开放以前，我国电力行业发展缓慢，全国性缺电现象严重。为促进电力行业的发展，1980 年国家出台了多渠道、多层次、多种形式的集资办电政策，此后的 10 多年间电源装机总量迅速增加。1997 年底全国电力供需基本实现了平衡，全国性持续的电荒现象基本消除。2000 年以来，伴随着“厂网分开、竞价上网、打破垄断、引入竞争”的改革，国家不断加大对电力行业的投资，装机规模迅猛增加。2008 年底，我国发电装机总量已达到 79,253 万千瓦。

¹

在获得国家政策支持的同时，电力行业也受到严格的监管。新建项目的审批、电价的调整都实行政府管制原则。例如，1998 年国家推出了“三年不上火电”的政策，电力投资在此后的两年迅速下降，装机规模增速大大低于全社会用电量的增速，由此导致了 2002-2004 年的全国性严重缺电，直到 2005 年底局面才得以缓解。此外，电力行业还受到安全监管、“节能减排”等方面的监管。

（2）电力供需总量基本平衡，但供给结构性矛盾较为突出

目前，我国基本解决了长期缺电的问题，供需形势呈现总体平衡的格局。一方面用电持续保持稳定的增长，另一方面新建电源和电网项目陆续投产，电力供应能力不断增强。大面积停电现象销声匿迹，国民经济和社会发展对电力的需求基本得到了满足。

但是，我国电力供应的结构性矛盾较为突出，电力生产长期以火电为主，水电、风电、核电等占比过低。2007 年以来，国家加大了电源结构改善的力度，风电、核电建设取得一定进展，但火力发电占据绝对主导地位的现状仍没有明显改变。2008 年，我国全口径发电量为 34,668.8 亿千瓦时，其中，火电 27,900.8 亿千瓦时，占比 80.48%，水电 5,851.9 亿千瓦时，占比 16.88%，风电、核电等 916.1 亿千瓦时，占比仅 2.64%²。

为了优化我国电力供给的结构性矛盾，进一步降低能耗，保护环境，未来若干年内，国家仍将进行大规模的电力基础设施建设。

¹ 数据来源：中国电力新闻网

² 数据来源：国家统计局《2008 年国民经济和社会发展统计公报》

(3) 电力系统抗灾能力建设、“十一五”电网规划，将带来大规模基础设施投资

2008 年初的冰雪灾害和汶川大地震，造成了国家电力设施大面积的损毁。为提高应对灾害的能力，保障国家能源安全和国民经济的正常运行，2008 年 6 月，国务院批准并转发了国家发改委、电监会联合制订的《关于加强电力系统抗灾能力建设的若干意见》，要求各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构必须采取有效措施，加强电力系统抗灾能力建设。意见指出，重要负荷中心电网要适当规划配置应对大面积停电的应急保安电源，具备特殊情况下“孤网运行”和“黑启动”能力；意见还指出，电力施工企业要配备应急抢修的必要机具，提高安全防护和应急抢修能力。

根据国家电网公司的《“十一五”跨区电网规划及 2020 年远景目标》，“十一五”期间国家电网公司总投资额将达到 9,000 亿；根据南方电网规划，“十一五”电网建设投资约为 3,000 亿元左右。两者相加，“十一五”期间中国电网投资规模将超过 1.2 万亿，年均投资额超过 2,400 亿元，相比“十五”期间年均电网投资额 1,265 亿元增幅超过 90%。

“十一五”期间国家电网公司将新增 330 千伏及以上输电线路 6 万千米、变电容量 3 亿千伏安。南方电网将规划投产 500 千伏交流线路 15,651 千米，变电容量 6,175 万千伏安；投产 500 千伏直流线路 1,225 千米，输电规模 300 万千瓦；建成投产 800 千伏直流线路 1438 千米，输电规模 500 万千瓦。据保守估计，到 2010 年，我国 330 千伏以上输电线路长度总量及变电总量将分别达到 158,130 千米和 66,557 万千伏安，分别比 2005 年增长 105.57% 和 119.56%。

(4) 电力行业基础设施建设带动备用电源和移动电源市场需求的增长从电力行业固定资产投资额来看，投资规模逐年增加，近年来在全社会固定资产投资额中所占比重一直保持在 5% 以上。2007 年，电力行业固定资产投资额为 7,907.6 亿元，同比增长 8.7%，占全社会固定资产投资额的 5.76%。从电力生产与经济增长的关系来看，往往在经济持续增长的年份，电力生产的增长都会超过 GDP 的增长。

电力行业是周期性较强的行业。2008 年以来，受国际金融危机的影响，我国经济发展放缓，钢铁、水泥、有色金属等行业景气下滑，电力消费量降幅较

大，电力消费弹性系数下降至 1 以下。电力需求与宏观经济形势密切相关，1997 年亚洲金融危机前后，电力消费弹性系数仅为 0.3-0.6 倍。国家“4 万亿”刺激经济方案以及钢铁、汽车等行业振业规划的出台，随着钢铁、汽车的库存消耗结束，电力需求已逐步恢复。从长期来看，我国宏观经济的持续发展和城市化进程的继续推进保证了我国用电量的持续增长，未来电力需求将获得有力支撑。

随着国家电网建设的日趋完善和电力供应缺口的逐渐减少，作为初级阶段的替代电源的柴油发电机组的需求将会缩小，而作为移动电源和电厂备用电源的柴油发电机组的需求却会随着电力行业基础设施投资的推进而持续增长。

第二节 研究对象与主要内容

一、论文的研究对象

本文的研究对象是 CP 公司。CP 公司作为中国柴油发电机组行业民族品牌的代表之一，从创立到历经十几年的发展，已经成长为国内规模和利润最好的企业之一，通过研究其所在大环境的背景情况，及分析其在领域的发展状况和战略选择，以及公司怎样突破自身发展瓶颈，实现产业转型和升级，在营销战略选择和实施方面，提出一些建设性的指导意见。

二、研究的主要内容

本文主要研究中国柴油发电机组行业的发展历程、现状、特性，在中国经济发展中发挥的作用以及面对外部环境因素存在的困难时如何解决可持续发展问题。以 CP 公司为例，对其所处的市场环境，以及公司内部的经营管理情况、发展和竞争战略等方面进行了一番阐述，并提出了一些具有建设性的有关战略选择和战略实施的策略和方法。

CP 公司存在的主要问题是没建立起清晰的营销战略，应用五力分析模型、SWOT 分析工具等战略分析方法来阐述公司经营过程的所面临的问题及解决思路，即建立清晰有效的大客户管理营销战略，并就此战略实施提出具体策略。

本文各章节主要内容如下：

第一章是绪论。简述了中国柴油发电机组行业的发展历程、在中国经济发展的重要性等问题。

第二章是 CP 公司内部环境分析。从产品、市场、内部管理方面分析公司在市场竞争中的关键因素及需要解决的问题。

第三章是 CP 公司外部环境分析。主要介绍中国国内和海外市场环境，应用 5 力模型和 SWOT 分析工具对公司面临的竞争环境进行分析，找出公司在市场上成功的关键因素是关键客户 (简称 KA) 开发和管理。

第四章是战略实施。阐述了公司加强 KA 开发和管理的战略选择，并就 KA 开发管理战略实施提出建议，在公司战略合作、组织建设层面、人力资源层面、绩效管理、质量管理、价值服务方面等战略实施应采取的措施。

第五章是结论。在对全文总体陈述的基础上，提出了本文的不足之处及还需要深入进行研究的问题。

第二章 CP 公司内部环境分析

第一节 CP 公司基本情况

一、公司背景

CP 公司于 2002 年在上海成立，经过十来年的发展，CP 公司已发展成为一家专业从事智能环保电源设备的开发、设计、生产和销售，并为客户提供技术咨询、安装、维修等售前、售后服务的综合性高新技术企业。

公司注册资本 1.6 亿元，总资产 10 多亿元，下辖全资子公司 3 家，分公司 2 家，员工 300 人，年生产各类智能环保集成电站 2000 多台套，是国内发电机行业上市企业。

公司产品的智能环保集成电站，包括标准型机组、静音型机组、车载电站、挂车电站、方舱电站以及电源一体化解决方案。除此以外，公司还开始开发节能环保产品，如混合能源（含变频节能柴油发电机组）和分布式供能系统产品。

作为基础设施配套的备用电源和移动电源，公司产品广泛应用于通信、电力、石油石化、矿山、制造、交通运输工程建筑、银行金融、军工等行业。特别是跟国内通信、电力和石油石化行业中一些关键客户建立了长期稳定的业务关系，为 CP 公司在短短十来年时间内就得到迅速发展和成长做出了功不可没的贡献。公司销售网络已基本覆盖了全国各省、直辖市和自治区；除此以外，公司还积极开拓海外市场，产品已远销南美、非洲、中东、东南亚等世界各地。目前在香港、新加坡设有子公司，在埃及和柬埔寨等地设有办事处。

凭借先进的技术优势、雄厚的资金来源和正确的市场定位，最近三年 CP 公司的年产值都在 4-5 亿元左右，公司实力和资产规模也得到了迅速的发展。

第二节 CP 公司经营状况分析

CP 公司业务快速发展，与 CP 公司对行业关键客户的成功营销密切相关。但是，随着业务的发展和深化、用户的成熟、市场竞争的加剧，CP 公司原有的关键客户营销模式（重视客户关系的建立和维护，忽视市场规划、技术创新、

内部管理运营和产品质量的提高)也带来了一些负面的影响,这些影响不同程度上关系到公司后续发展的问题,如公司销售增长乏力、价格竞争激烈、客户集中度高(通信行业为单一大客户)、利润急剧下降、市场份额被侵蚀、应收账款高位徘徊,库存积压严重等问题。

(一) 公司销售增长乏力

在 2008-2011 年公司销售增长幅度很大,主要是公司抓住了国内通信运营商大力投资需求增加,以及通信设备集成商(中兴通信、华为技术、阿尔卡特等)在海外总包项目投资需求增加的有利市场机会,通过与关键客户建立长期多方位的技术、商务、服务支持,将市场区域和销售额做大,但自 2011 年后公司在这些行业的市场占有率已经较高,再加上投资建设减少,销售额增长缓慢,2012-2013 年度出现小幅下降。公司近五年的销售情况如图 2-1 所示。

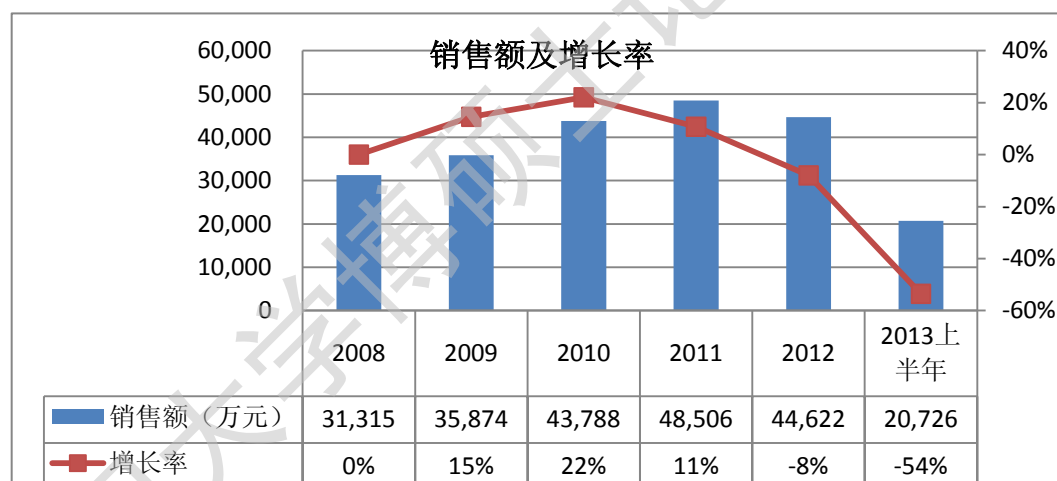


图 2-1 CP 公司近五年销售额及增长率情况

资料来源：公司内部统计资料

(二) 利润率近几年急剧下降

虽然销售额保持增长,但近几年公司毛利和净利均明显下降,尤其是 2012 年公司利润很低,2011 年公司的净利率只有 8.27%,2012 年公司的净利率降到只有 1.87%。主要是这些关键客户采取各种竞价手段来减低采购成本,公司面对这些竞价手段,公司议价能力苍白无力。2013 年管理层进行了调整,通过降低采购成本和降低管理成本,公司利润得到部分改善。公司近五年利润情况见图 2-2。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库